

الوحدة الثانية

مفهوم الجودة في إدارة الموارد البشرية والتدريب

ماهية جودة التدريب:

بطرح العديد من المفاهيم حول الجودة الشاملة نستطيع أن نصل إلى مفهوم جودة التدريب المتمثل في:

- تجويد وتحسين مدخلات وعمليات ومخرجات التدريب بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية.
- إعادة هيكلة نظام وآلية التدريب في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة وربطه بمدخلات وعمليات ومخرجات النظام التدريبي لتحسين العملية التدريبية.
- التحسين المستمر للأداء في التدريب بما يحقق الجودة في جميع نشاطاته ونتائجه.

- كما أن الجودة في المؤسسات التدريبية: تعني مدى مطابقة مخرجات التدريب للأهداف والمعايير الموضوعية.

ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة:

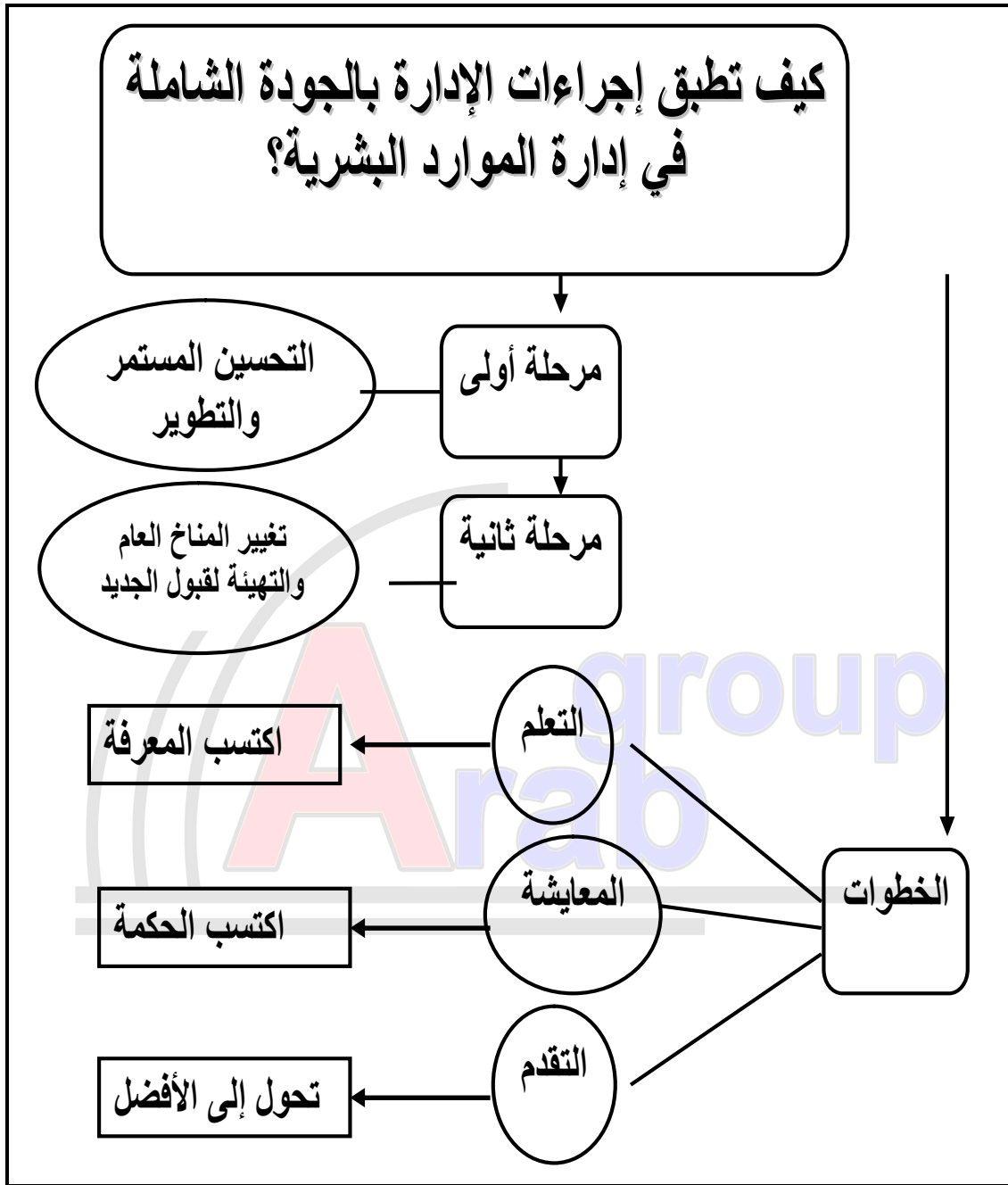
- التركيز على العميل داخل وخارج المنظمة.
- التركيز على استمرار تحسين العمليات التنظيمية.
- التركيز على وجود قاعدة بيانات دقيقة.
- التركيز على بناء فريق العمل.
- التركيز على اندماج المرؤوسين.
- التركيز على القيادة الصحيحة.
- التركيز على التحسين والتطوير الدائم.
- التركيز على التعليم والتدريب المستمر.

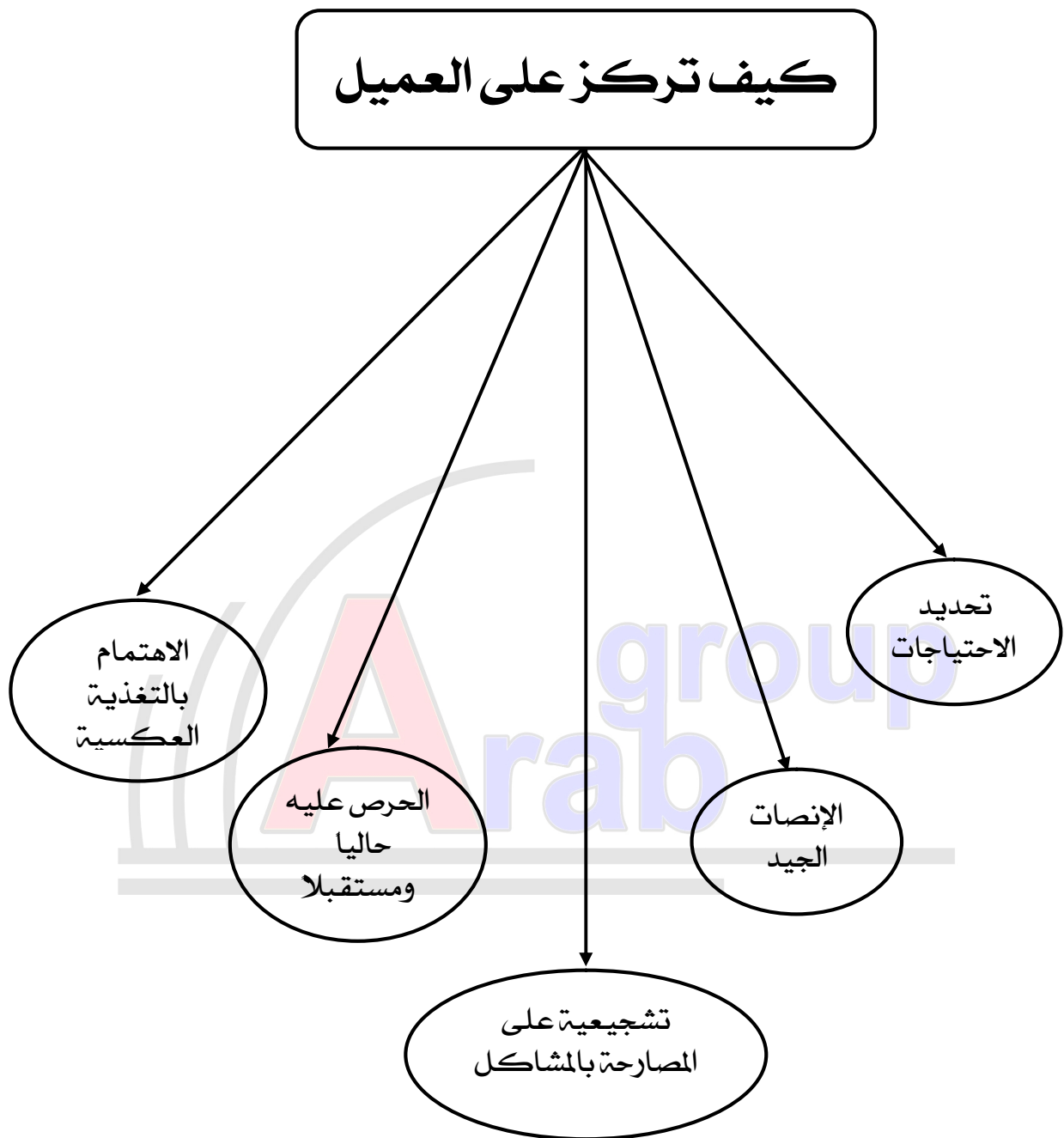
متطلبات تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة:

- تغير عاداتنا القديمة.
- تغير أسلوب التفكير.
- قدراً من الصبر على النتائج.
- عدم الخوف من التغير.
- معارف ومهارات جديدة.
- الحكمة إحدى المتطلبات المهمة.
- الاستعداد للعمل الشاق.

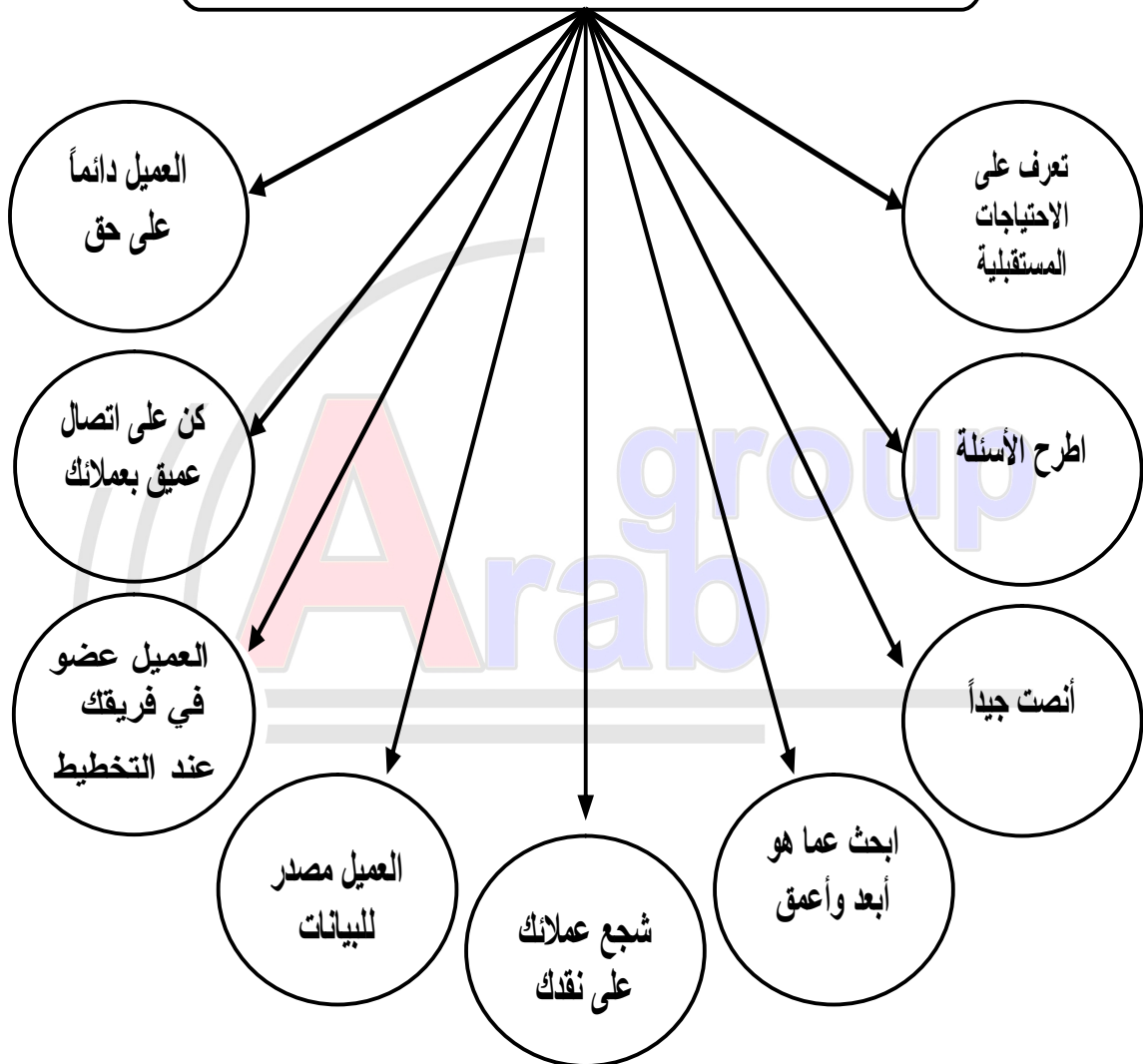
التعرف على فكر ومعتقدات وتوقعات وآراء العملاء

- لماذا يعتقد عميلك أنه في حاجة إليك؟
- كيف يفكر عميلك؟
- ما هي درجة رضا عميلك عن أدائك؟
- كيف يتوقع عميلك حاجاته المستقبلية؟





كيف تتعرف على احتياجات عميلك



القيادة والعمل بروح الفريق في إدارة الجودة الشاملة

ماذا تريد الإدارة العليا؟

الإدارة العليا تقود التغيير في ثلاث مراحل هي:

- المرحلة الأولى التخطيط للتغيير.
- المرحلة الثانية الانتقائية.
- المرحلة الثالثة مرحلة الرؤية

أولاً: المرحلة الأولى التخطيط للتغيير: ويمكن تحقيق ذلك بالخطوات الآتية

- تنظيم وتطوير الوسائل المستخدمة لاكتساب المعرفة والخبرة.
- تحديد العمليات المطلوبة.
- تفهم ثقافة المنظمة.
- التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة.
- كيف يمكن تطبيقها.
- تحديد المسؤوليات والمهام لكل فرد.
- توعية الأفراد وتدريبهم.
- تكوين فرق العمل الذي تتصف بالعمل الدءوب والتخطيط للاستمتاع بالمستقبل الجديد والإحساس الدائم بالتفاؤل.

ثانياً: المرحلة الثانية الانتقائية وتعني ضرورة.

- توفر المعرفة والخبرة الكامنة.
- تكوين الرؤية الواحدة لدى العاملين في المنظمة.
- تفهم العاملين للمقصود بالتطوير.
- سيطرة نزعة التطوير نتيجة لتدريب العاملين.

ثالثاً: المرحلة الثالثة مرحلة الرؤية وتتلخص فيما يلي

- بأن يتعايش كل العاملين مع الرؤية الجديدة.
- أن تتحسن العمليات المتبقية الموجهة نحو الهدف.
- أن يشعر كل فرد أنه جزء من البيئة الجديدة.
- التطوير المستمر يتحول إلى شيء مألوف.
- تشجيع العاملين على تحقيق رغبات العملاء.
- أن يتم اتخاذ القرار من أدنى المستويات الوظيفية.
- تولد اتجاه قوي نحو التعليم.



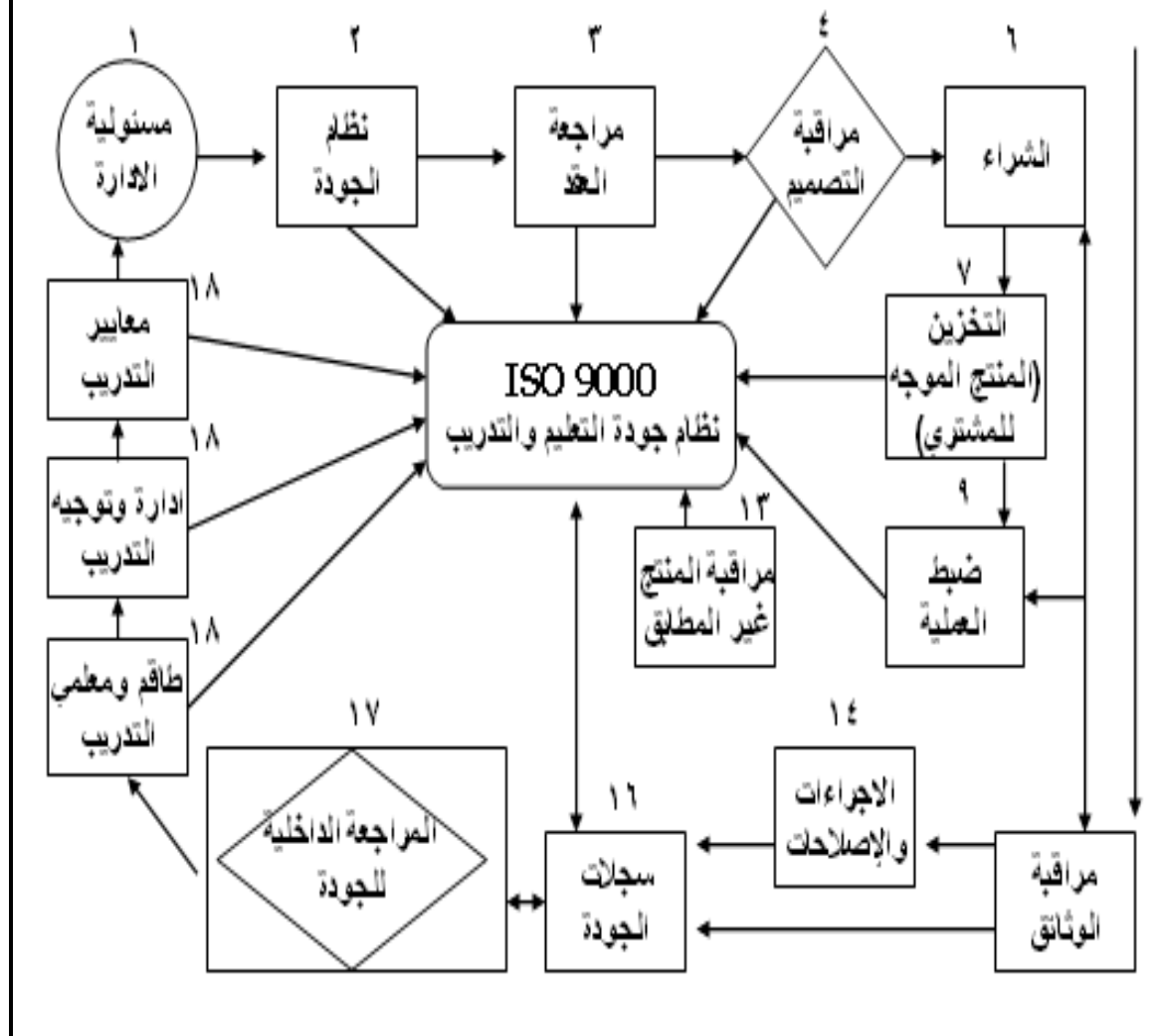
ماهية خطة التطبيق الرئيسية للموارد البشرية والتدريب من حيث العمل والتسلسل العام للعملية لتطبيق الجودة الشاملة:

التخطيط	التقديم	المداومة على	
لجنة التوجيه	حدد استمارة العضوية / التدريب دور التوضيح	اعمل كفريق، اظهر الالتزام.	التخطيط طويل المدى، حافظ على القوة الدافعة.
الإستراتيجية	أوجد الرؤية، تسمية الجهود	التركيز على التكامل، أوجد الرموز لتسهيل عملية الانتقال والتحول.	النظرة البعيدة المدى.
هيكل العمل	تشكيل فريق التصميم، تحديد الهيكل الأساسي، تطوير خطة التطبيق.	تطبيق الخطة، اشترك الإدارة الوسطي مبكراً.	إدماج الهيكل في نظام الإدارة اليومي.
الشؤون الإدارية	تخطيط الموارد، تحديد المنسق، تحديد الميزانية ومتطلباتها.	نشر الخطة ومراقبتها، وتوقع المتطلبات الوقتية الزمنية.	إدماج ذلك في الأنشطة اليومية.
الاتصال	نقل الخطط والرؤية للجميع، تطوير خطة اتصال.	انقل النجاح، انقل التقدم والدروس، استخدم الوسائل الجديدة.	شجع على الاتصال متعدد المهام.

التعليم والتدريب	التخطيط	التقديم	المداومة على
تطوير خطة التدريب، تصميم المواد وفقاً للاحتياجات.	توعية الجميع، المهارات الجماعية للفريق، مهارات توجيه الإدارة.	المداومة على تلبية احتياجات النمو، إيجاد جو تعليمي وقاعدة مهارات متعددة	
العمل الجماعي	تحديد دور كل فريق، تحديد معايير اختيار الفريق، تطوير أسلوب العمل.	مشاريع عمل جماعي تجريبية، اختيار المنسقين.	تشجيع التلقائية، العمل الجماعي متعدد المهام، اشتراك العملاء والموردين في فرق العمل.
التركيز على العميل	تحديد العملاء، تقديم مفهوم العميل الداخلي.	استقصاء مستوى رضاهم احتياجات العميل في مكان العمل.	قيادة العملاء والموردين إلى المستقبل، التفوق على توقعات العملاء.
قياس التقدم	تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية.	تتبع، تقييم وتعديل الخطة والتصميم.	استقصاء آراء العملاء.
المكافأة والاعتراف	تحديد أسلوب الاعتراف بالفريق	الاحتفال بالنجاح، مكافأة الفرق، تنفيذ	ربط الأداء بالأهداف، تعديل

التخطيط	التقديم	المداومة على	
والفرد.	النتائج بسرعة.	نظم التقدير والتعويض والمكافآت.	
التعرف على العوائق الثقافية.	إبعاد الخوف، التركيز على العمليات الجديدة إدخال لغة جديدة.	تشجيع التطوير المستمر، ضمان دعم السياسات والإجراءات للثقافة المطلوبة.	التجاوب الثقافي
تتعلم أكثر مما يمكنها.	تعيش كنموذج يحتذى.	تنادي بالتطوير المستمر.	مسئولية الإدارة

مقياس للتدريب مستخرج من ٢٠ مقياس



بعض النماذج التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

تساعد إدارة الجودة الشاملة الإدارة التعليمية بطريقة منهجية منظمة على إحداث التغيير المنشود في المنظمة، حيث تشدد بمبادئها وأساليبها وأدواتها وإجراءاتها على توفير البيانات حول كل جوانب العمل ومجالاته ثم تفسيرها وتحليلها حتى يتم اتخاذ أنسب القرارات لتطوير وتحسين الأداء.

ويقدم رواد الإصلاح التعليمي حالياً تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الإدارات في مختلف أنحاء العالم. ونظراً للطلب المتزايد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، سواء في المصنع أو المتجر أو المنظمات - فقد تم تصميم عدد من النماذج التي تلقى القبول على نطاق واسع من أجل الارتقاء بالجودة وتحسين الأداء، ومن بين أهم هذه النماذج:

- نموذج معايير إدارة الجودة الشاملة عند ديمينج.
- نموذج معايير إدارة الجودة الشاملة - الأيزو 9000.
- نموذج معايير إدارة الجودة الشاملة عند بالدريج.

سوف نعرض لكل من هذه النماذج الثلاثة معدلة حسب إمكانيات تطبيقها في المجالات التربوية المختلفة، وباختصار شديد بالنسبة للنموذجين الأول والثاني وبشيء من التفصيل بالنسبة للنموذج الثالث وذلك على النحو التالي:

معايير إدارة الجودة الشاملة عند ديمنج:

- 1- وضع أهداف ثابتة من أجل تحسين إعداد الموظف وتزويده بالخبرات العملية التي تعمل على تنمية شخصيته بشكل متكامل.
- 2- تبني الإدارة لفلسفة جديدة تثير التحدي لكي يتعلم الموظف الجديد تحمل المسؤولية والمبادرة.
- 3- عدم الاعتماد على نظام الدرجات فقط كأساس لتحديد مستوى الأداء.
- 4- توثيق الارتباط بين المراحل التدريبية المختلفة بهدف تحسين الأداء لدى الموظف خلال كل مرحلة وعند الانتقال من مرحلة لأخرى مع الاهتمام بتوفير سجل شامل لهذا الانتقال.
- 5- التحسين الدائم للخدمات التعليمية المقدمة في المحاضرات من أجل تحسين الأداء بشكل مستمر.
- 6- الاهتمام بالتدريب المستمر في مجال تحسين جودة الأداء لكل من الإداريين والعاملين.
- 7- الاهتمام بإيجاد القيادة الفعالة من أجل مساعدة العاملين على حسن استخدام التقنيات والإمكانيات لتحقيق أداء أفضل يساعد المتدرب على الابتكار والإبداع.

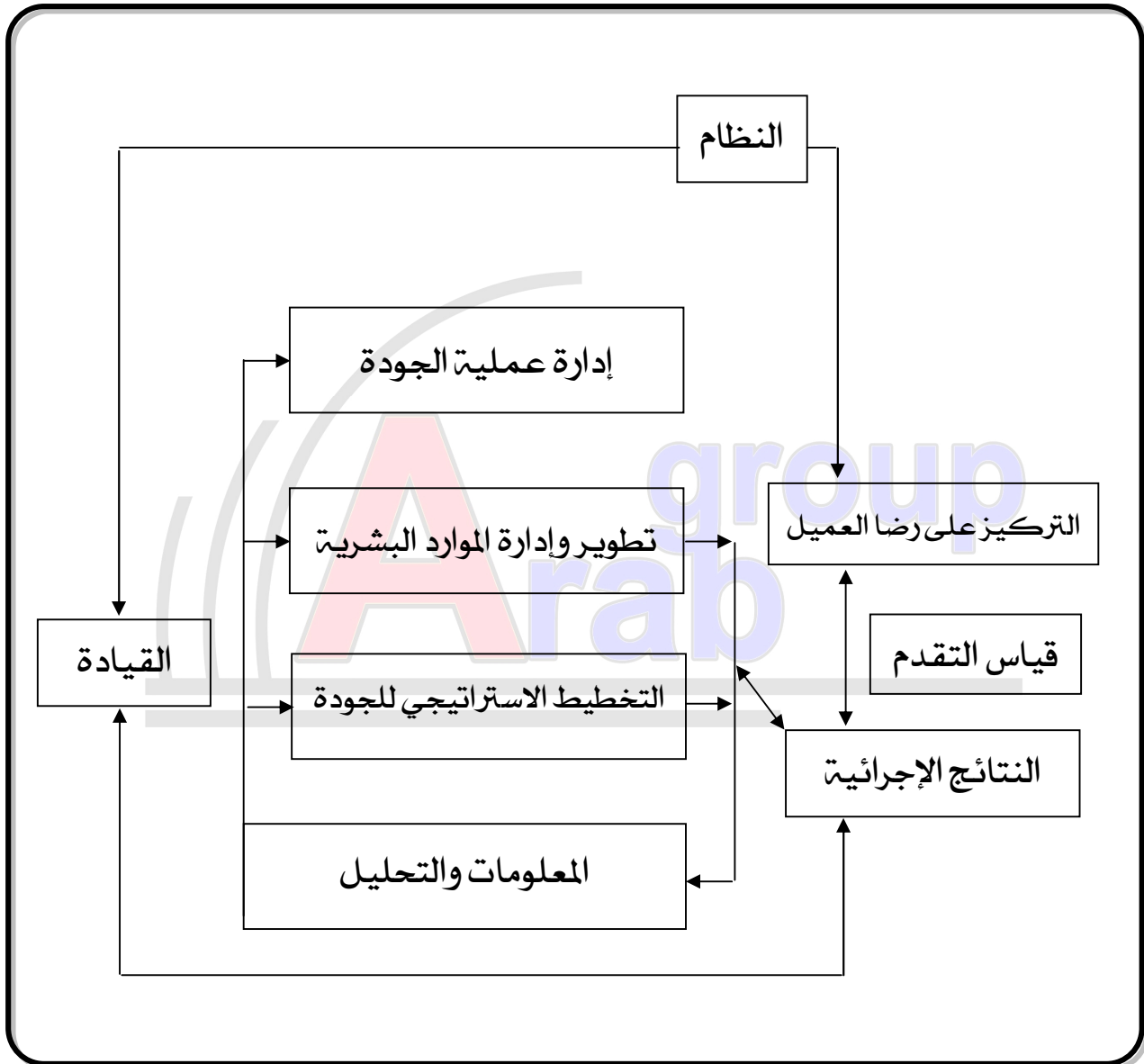
- 8- تجنب الشعور بالخوف حتى يتمكن كل فرد من أداء عمله في بيئة تتسم بالحرية وقادرة على مواجهة المشكلات.
- 9- كسر الحواجز بين الأقسام وتشكيل فرق العمل من مختلف الأقسام والإدارات بشكل تعاوني بناء.
- 10- التخلي عن ترديد الشعارات والنصائح المباشرة واستبدالها بالتحضير والحث بمختلف أساليبه.
- 11- تشجيع السلوك القيادي الفعال لدى الأفراد، النابع من دوافعهم الذاتية لتحسين الأداء.
- 12- تحسين وتفعيل العلاقات بين فرق العمل ككل بما يساعدهم على الاستمتاع بعملهم وزمالتهم لبعضهم البعض.
- 13- إنشاء برنامج متكامل للاهتمام بالتدريب والتعليم الذاتي من قبل كل فرد.
- 14- تدريب أفراد المجتمع على الاهتمام بإحداث عمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة في مجالات العمل المختلفة باعتبار التغيير والسعي نحو الجودة مسؤولية كل فرد في المجتمع.

معايير إدارة الجودة الشاملة عند بالدريج:

- 1- القيادة.
- 2- المعلومات وتحليلها.
- 3- التخطيط الاستراتيجي للجودة
- 4- إدارة وتطوير الموارد البشرية
- 5- إدارة جودة العمليات
- 6- النتائج الإجرائية للجودة
- 7- التركيز على رضا العميل



إطار عمل لمعايير إدارة الجودة الشاملة عند بالدريج



وسوف نعرض فيما يلي لبعض المؤشرات الهامة التي يمكن الاستناد إليها في الحكم على مدى توفر أي من المعايير المشار إليها وذلك على النحو التالي:

بعض مؤشرات معيار القيادة:

- تحدد التوجهات التي تساعد على التكيف مع احتياجات العمل المتغيرة وما فيه من فرص خلاقة.
- تحرص على تحسين مجمل الأداء وتنمية التعليم المستمر.
- تشرك كل العاملين في مواجهة التحدي الحالي لتعزيز قيمة العمل.
- تتحمل مسؤولية كل ما هو أساسي في كل ما يتصل بالعمل.
- توضح أن القيم والاتجاهات والتوقعات المحددة والمتمركزة حول المدرب هي أساس قرارات المنظمة وأفعالها.
- تستخدم التغذية الراجعة في مجمل الأداء المؤسسي.
- تمارس دورها في خدمة المجتمع والبيئة المحيطة بما يتناسب مع حجم المنظمة ومواردها.
- تدعيم وتثيب الأداء عالي المستوى استناداً إلى قياسات دقيقة للأداء.
- تسعى لجعل العمل منظم من كل الناحي.

بعض مؤشرات معيار المعلومات والتحليل:

- توجيه المنظمة بكل جوانب العمل فيها نحو استخدام معلومات الأداء بفعالية من أجل التحسن.
- وضع البيانات الأساسية في خدمة العمليات والتوجهات الإستراتيجية.
- نشر المعلومات والبيانات وتوفيرها لجميع العاملين لتيسير استخدامها فيما يلزم.
- الحرص على سرعة الحصول على المعلومات والتحقق من مصداقيتها وارتباطها بالاحتياجات.
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتحقيق سرعة استجابتها لاحتياجات المنظمة المتغيرة.
- تقييم وتحسين العمليات الخاصة باختيار واستخدام المعلومات التنافسية لتحسين الأداء
- استخدام تحليل الأداء وتفهم ارتباطات السبب والنتيجة كأساس لتوجيه العمل واتخاذ القرارات.
- توفير نظام معلومات متكامل حول الجوانب المالية والإدارية بالمنظمة.
- تصميم نموذج الأداء الشامل في ضوء البيانات والمعلومات المتوفرة.

- التدريب المستمر على أساليب وفنيات وأدوات جمع البيانات وتحليلها والاستفادة منها.

بعض مؤشرات معيار التخطيط الاستراتيجي للجودة:

- التركيز على ما يحقق رضا العميل واستمراره والحفاظ عليه ودعمه.
- ضمان أن يؤدي تحسين الأداء الإجرائي إلى نمو في الإنتاجية وتنافسية في التكلفة على المدى القصير والطويل.
- تدعيم الكفاية التنافسية عن طريق بناء قدرة إجرائية تتضمن السرعة والاستجابة والمرونة
- مواجهة الفجوات بين بدائل التحسين والموارد المحدودة.
- جمع مختلف التحسينات الجارية والعمل على زيادتها وانتشارها في إطار دليل استراتيجي واضح.
- ترتيب الأولويات في ضوء التكلفة وتوفر الموارد.
- توفير المعلومات المتصلة بالبيئة التنافسية والتعامل معها بنظرة طويلة المدى.
- عرض مقاييس ومؤشرات الأداء مع تغييرها استجابة لظروف العمل.
- أخذ معدلات التحسين والتغيير الخاصة بالمنافسين في الاعتبار.

بعض مؤشرات معيار إدارة وتنمية الموارد البشرية:

- تشجيع جميع العاملين وتمكينهم من الإسهام في مختلف جوانب العمل المؤسسي.
- تنمية معارف ومهارات العاملين وزيادة قدراتهم على التكيف والاستجابة للتغير والوفاء بالأهداف.
- تدفق وانسيابية المعلومات التي تدعم تصميمات الوظيفة والعمل المتمركز حول الطالب.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات تدعياً للمرونة والابتكارية وسرعة الاستجابة.
- إيجاد وسط محفز يتمتع بالثقة والالتزام المتبادل والاتصال الفعال بين الوظائف المختلفة.
- مسايرة حوافز العاملين مع إنجازاتهم لأهداف المنظمة.
- مشاركة العاملين مع المديرين في تصميم التدريب وتحديث احتياجاته.
- التركيز على إطلاع العاملين على البيانات الأساسية للعمل ومشكلاته وكيفية التعامل معها.
- إيجاد مناخ متوائم مع تنشيط الدافعية والسعي نحو مستويات الأداء.

- تشجيع اتصال العاملين ببعضهم البعض وبينهم والأطراف ذات الصلة من خارج المنظمة.

بعض مؤشرات معيار إدارة جودة العمليات:

- التكيف بسرعة وفعالية للمتطلبات المتغيرة.
- تقييم وتحسين عمليات التصميم من أجل إنجاز أفضل أداء.
- تحديد النقاط الحاسمة بالنسبة للملاحظة والقياس.
- تحديد مستويات الأداء والاسترشاد بها في تصحيح ما قد ينحرف عن الأداء المتوقع.
- أخذ الفروق بين الأفراد في الاعتبار عند تقييم الأداء.
- تنوع أسس ومداخل وأساليب تحسين التشغيل.
- وضع بيانات التمويل في الاعتبار عند تقييم بدائل وأولويات تحسين التشغيل.
- تحسين وتقييم عمليات الدعم الأساسية مع الحفاظ عليها والتنسيق فيما بينها.
- وضع المعايير المناسبة لاختيار المشاركين للوصول إلى أفضل أداء ممكن.
- العمل على تحسين قدرات المشاركين وتحديد المستوى المناسب للوفاء بمتطلباتهم.

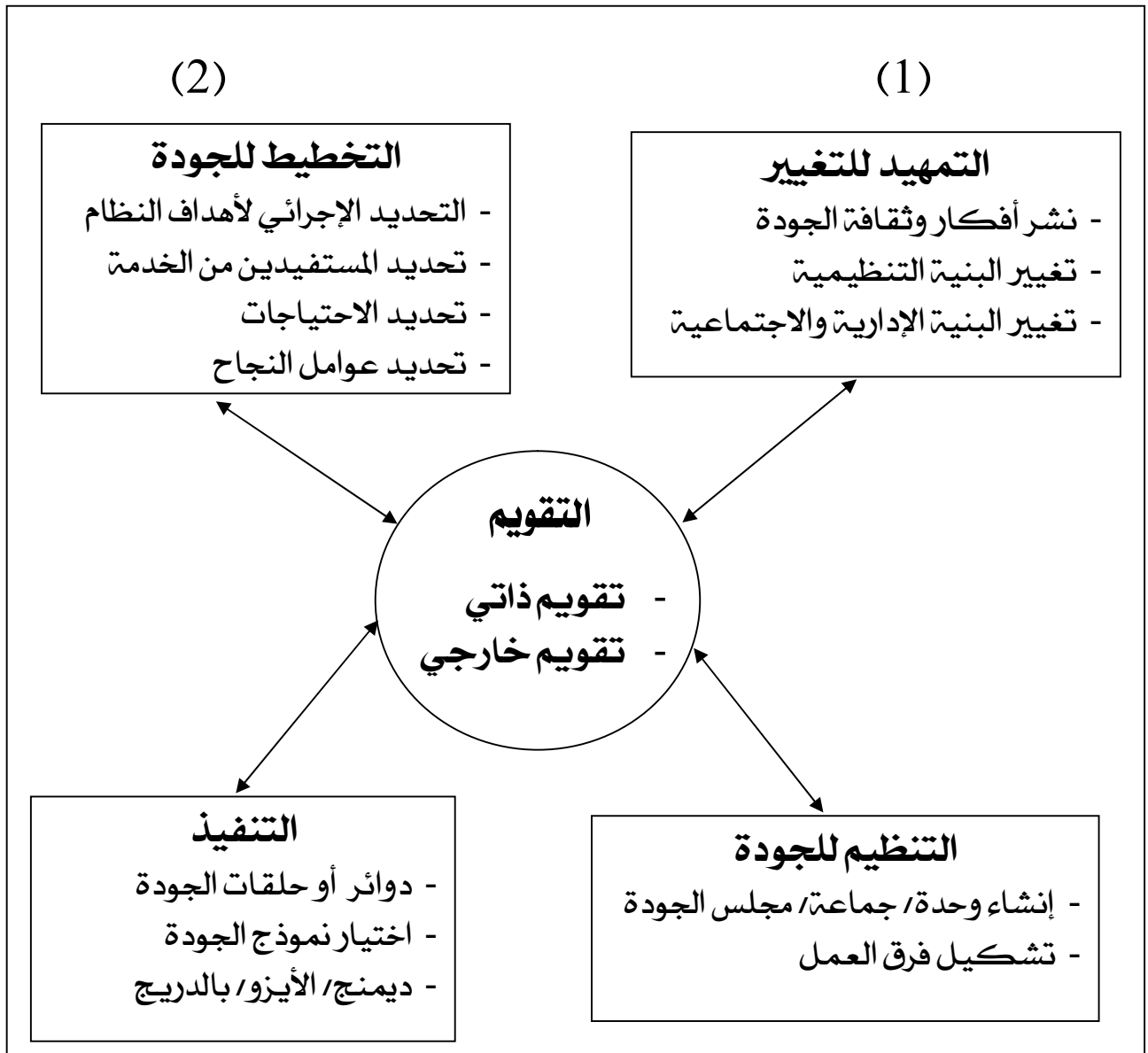
بعض مؤشرات معيار الجودة والنتائج الإجرائية:

- استخدام البيانات والمعلومات المعبرة عن رضا أو عدم رضا المستفيدين.
- تعديل أداء المنظمة في ضوء وجهات نظر المستفيدين.
- مقارنة نتائج المنظمة في إطار المنافسين لها وغيرهم من مقاييس الأداء الخارجية.
- الربط بين المقاييس والمؤشرات المستخدمة والموارد الأساسية المتوفرة للمنظمة.
- تشجيع استخدام مقاييس متنوعة للعمل على تطوير مسارات الأداء في ضوء نتائجها.
- تحليل النتائج التي تكشف عنها مقاييس أداء التشغيل والتنبؤ بتأثيرها على رضا المستفيدين.
- تحليل نتائج فاعلية الإنتاج في ضوء الشروط الأساسية التي تهم المستفيدين.
- إيضاح الارتباط الإيجابي بين النتائج ومؤشرات السوق.
- تحديد ونشر وإعلان عوامل التمايز في شروط المستفيدين والمنتجات والخدمات.
- تقديم تقارير منتظمة تشمل مقارنة المعلومات في ضوء المنافسة ومقاييس الأداء الخارجية.

بعض مؤشرات معيار التركيز على المستفيد ورضاه:

- تحديد متطلبات وتوقعات المستفيد الظاهرة.
- توفير المعلومات الخاصة بالمستفيد لجميع العاملين في المنظمة.
- استخدام مجموعة متنوعة من استراتيجيات الاستماع والتعلم للتعرف على احتياجات المستفيد.
- العمل على بناء مشاركة فعالة وعلاقات طويلة المدى مع المستفيد.
- استخدام مصادر موثوقة وعملية التعرف على متطلبات المستفيدين مثل التغذية الراجعة والشكاوى.
- سرعة إنجاز الحلول الوقتية الفعالة للمشكلات حرصاً على استعادة ثقة المستفيد.
- توفير المعلومات الخاصة بالشكاوى وتقييمها واستخدامها في كل جوانب العمل.
- تحديد العوامل التي تعكس أفضل سلوكيات تجاه المستفيد.
- تفهم العوامل التي تحرك المنظمة تجاه المنافسين والاستناد للمعلومات في تحسين الأداء التنافسي.
- ضمان تمشي العلاقة مع المستفيد مع الواقع وحاجات المنظمة المتغيرة.
- الخطوات الإجرائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها، هناك نموذجان يتكون أولهما من خمس خطوات إجرائية يمكن الالتزام بها في ضوء ظروف كل مؤسسة وذلك يتضح من خلال الشكل التالي:



ما المقصود بالتدريب الإستراتيجي:

التدريب الاستراتيجي هو عملية التنمية والتطوير الشامل والمتكامل والمستمر المبني على أساس مخطط له إستراتيجيا مع توضيح الرؤية والرسالة والقيمة والعائد من عملية التدريب والتطوير من خلال عدة معطيات وأدوات إستراتيجية من القيم والاتجاهات والمعرفة والتقنيات والخبرات والمهارات التي تتفاعل وتتكامل وتشكل المصدر الأساسي لأفكار وسلوك وأداء وإنجاز الفرد، والوصول إلى أسس إستراتيجية كنموذج فعال لبناء الجدارات الوظيفية في كل أنحاء المنظمة المتعلمة ، ولتحقيق الأهداف التنظيمية الإستراتيجية.

إستراتيجية التدريب الموجه بالأداء:

من تعريف التدريب العام أنه صقل المهارات ، الخبرات ، المعلومات بتفاعل المدربين وأدوات التدريب والمتدربين ، أما التدريب الموجه بالأداء فهو تدريب يجب أن يؤثر في أداء العاملين أن التدريب يتفق مع حاجات العمل في المنظمة وهذا ما يميزه عن التدريب العام حيث يجب التعاون الإيجابي بين مشرفي الأقسام ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات وبين المدربين لوضع النقاط الهامة فقط التي يجب التدريب عليها والتي تعتبر بمثابة عجلة التقدم الدافعة للأداء الحالي وتوصيله للأداء المرغوب فيها يخصص نشاط المنظمة ذاته.

ويعنى مصطلح الأداء النتائج الفعلية، أو ما يقوم به الفرد من أعمال، وهو التفاعل بين السلوك والنتائج أو الإنجاز، أما السلوك Behavior فيعنى طريقة أداء الفرد للعمل، أما الإنجاز Accomplishment فيعنى ما يبقى من أثر أو من نتائج بعد توقف الفرد عن العمل أي أنه الناتج (Outcome 35) وعلى ذلك فالتدريب الموجه بالأداء هو تدريب غير تقليدي يعتمد بصفة أساسية على أداء الفرد، ولذلك فهو يجب أن يؤثر في أداء العاملين ويتفق وحاجات المؤسسة، وبناء على ذلك فإنه من الممكن صياغة التدريب المبني على الأداء في صورة المعادلة التالية:

(الأداء المعياري - الأداء الحالي = فجوة الأداء التي يمكن تجاوزها بالتدريب)

الأهمية والأهداف من التدريب الموجه بالأداء:

عند تركيز التدريب على متطلبات الوظائف ومحاولة سد الفجوة في الأداء الخاص لكل وظيفة بها قصور في الأداء الحالي ولا يتماشى مع الأداء المعياري - تبرز أهمية التدريب الموجه بالأداء نظرا لأنه ليس بتدريب عام تقليدي ولكنه تدريب مسلط على مشاكل بعينها ، ومواضيع خاصة لمنظمة محدد، ولنشاط محدد.

وعند حل هذه المشاكل بالتدريب لا محالة أنها تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وزيادة معدلات أدائهم ، الأمر الذي يؤدي إلى النهوض بالمنظمة ككيان واحد متكامل وهذا هو الهدف من التدريب الموجه للأداء.

لذلك يجب دراسة الاحتياجات التدريبية بدراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات يتم تحديدها وعلى أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية ومدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق هذه الأهداف وما هذه التغيرات المطلوبة في أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب الذي يحقق أهداف المنظمة هذا ما نطلق عليه الاحتياجات ، وتتمثل هذه الاحتياجات في المعادلة الآتية:

الأداء الحالي + الاحتياجات التدريبية = الأداء المعياري.

تتمثل الاحتياجات التدريبية في إحدى النقاط التالية أو أكثر وهذه النقاط هي:

- رفع مستوى ومعدلات الأداء الحالية (لنفس الوظائف).
- رفع مستوى معدلات الأداء في وظائف أعلى.
- رفع مستوى معدلات الأداء للعاملين الجدد.
- وتحدد الاحتياجات التدريبية من خلال التوصيف الوظيفي لكافة الوظائف القائمة بالمنظمة من تحديد واجبات وقدرات وخبرات.

الخطوات الأساسية في التدريب الموجه بالأداء:

يمثل التدريب الموجه بالأداء نموذجاً متكاملًا يتضمن مجموعة من الخطوات الأساسية، التي يظهر من خلالها الترابط العضوي بين الأداء واحتياجات العاملين التدريبية واحتياجات المنظمة ذاتها، هذه الخطوات هي:

- 1- تحليل المنظمة: وفيه تتم دراسة أهداف المنظمة، والمشكلات التي تتعرض لها، وتحليل عمل وقوته، وتحليل الوظائف المطلوبة لتحقيق الأهداف، ثم وضع مؤشرات الأداء المعياري، ثم تحليل الأفراد ودراسة أدائهم.
- 2- تقدير الاحتياج التدريبي: وهو الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، شريطة أن تكون هذه الفجوة يمكن معالجتها بالتدريب أو يمكن أن يساهم التدريب في حلها.
- 3- التخطيط للتدريب: وتشمل هذه العملية وضع الأهداف التدريبية وتقدير سبل تلبيتها.
- 4- التنفيذ: وهنا يتم تنفيذ ما تم تخطيطه فعلياً على أرض الواقع.
- 5- التقييم والمتابعة: حيث يتم تقييم العملية التدريبية أثناء انعقادها وفي نهايتها ثم قياس أثر التدريب في العمل بعد انتهاء التدريب.

التدريب المبني على القدرات:

القدرة تعنى الاستطاعة على إنجاز العمل أو تأديته على أفضل وجه ممكن، على أنها الجدارة والقدرة على الأداء الصحيح من قبل العاملين وفقاً للمعايير، وهنا أهمية خاصة بالقدرات الخاصة والسمات الشخصية والظروف ذات التأثير في الأداء.

فالتدريب المبني على القدرات هو "عملية منظمة ومستمرة مرتبطة بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة ومحورها الفرد وهدفها إكسابه المهارات والمعارف واتجاهات تؤدي إلى تغيرات سلوكية وفنية وذهنية تؤدي إلى الأداء المتميز".

يتبين مما سبق أن التدريب المبني على الأداء يسعى لسد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري أو المستهدف، بينما يسعى التدريب المبني على القدرات لإكساب الفرد بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لجعل أدائه مميزاً.

الخطوات الأساسية في التدريب المعتمد على القدرات:

في التدريب المبني على القدرات لكي نحدد الاحتياجات التدريبية علينا أولاً بناء نموذج للقدرات، هذا النموذج يتكون من شقين أساسيين هما: المعارف والمهارات، ولكي نحصل على هذا النموذج علينا في البداية تقدير

مؤشرات الأداء المعياري، ثم اختيار عينتين من العاملين تمثل الأولى الأداء الأعلى وتمثل الثانية الأداء المنخفض ويقوم فريق من الخبراء بدراسة أسباب الإخفاق في الأداء وفي الوقت ذاته تتم دراسة القدرات التي تتطلبها الوظائف المختلفة ويتم استخدام أساليب جمع البيانات الملائمة، وفي النهاية نحصل على نموذج للقدرات يستخدم في تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين، ثم تسير خطوات العملية التدريبية خطواتها المعتادة.

المعطيات التي يقدمها التدريب الإستراتيجي:

هي مجموعه من المعطيات والأدوات التي تتفاعل وتتكامل وتشكل المصدر الأساسي لأفكار وسلوك وأداء وإنجاز الفرد وهي:

- القيم.
- المعارف.
- المهارات.
- الخبرات.
- التقنيات.
- الاتجاهات.

أولاً: القيم:

هي المعتقدات والاتجاهات والميول والأفكار التي يؤمن بها الفرد ويعتقد بصحتها ويتبناها وتمثل المصدر الأساسي لكل ما يصدر عنه من مشاعر وأحاسيس وعواطف وأفكار أقوال وأعمال وإنجازات (سلوكيات).

ثانياً: المعارف (المعلومات):

ويعنى بها الحصول من خلال التدريب على معلومات وأفكار جديدة واستيعابها بشكل عميق إلى الدرجة التي يستطيع فيها الفرد التعبير عنها شفاهية أو كتاباً كما تكون لديه القدرة على الاستفادة منها (وتعرف أهداف التدريب التي تؤدي لتحقيق ذلك بالأهداف المعرفية).

ثالثاً: المهارات:

هي القدرة العملية على تطبيق وتنفيذ القيم والمعارف بشكل صحيح ، وتنقسم إلى مهارات عقلية وحركية وفنية ورياضية واجتماعية وعاطفية.. الخ. وتعنى زيادة القدرة على اكتساب وسائل جديدة واستخدام الوسائل المتاحة بشكل أكثر فاعلية وتحتاج عمليات اكتساب المهارات الجديدة والتطوير الموجود منها لتوافر عاملين أساسيين هما الموقف التدريبي وتوافر فرصه مناسبة.

ويمكن الإشارة إلى المهارة بأنها القدرة على الانتقال من المتاح إلى الممكن حيث أن المتاح يعبر عن الممارسات المعتادة التي تعود عليها الفرد أما الممكن فهو يعنى قدره الفرد على استثمار ما لديه من طاقات كامنة وما حولها من موارد غير مستغلة بشكل جزئي وكلّى للوصول إلى أداء أفضل، وتعرف الأهداف التدريبية التي تؤدي لتحقيق المهارات المطلوبة بالأهداف المهارية.

رابعاً: الخبرات:

هي الوصايا العملية التي استخلصها أو تعلمها الآخرون عند تطبيقهم للمهارات المختلفة (أشخاص سابقين أو حاليين) وهذه الخبرات المستنتجة إما لأشخاص ناجحين أو غير ناجحين وكذلك لمواقف صحيحة أو غير صحيحة.

خامساً: التقنيات:

طرق استخدام وتفعيل وسائل وأدوات التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها في مجال العمل.

سادساً: الاتجاهات:

وتعنى رغبات وميول الفرد تجاه عملية وموضوع التدريب، وتؤثر الاتجاهات على نزعات الفرد في التصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطرق معينة وتساعد الاتجاهات على تكوين مسلك ذهني أو عاده

فكرية (سلبية أو ايجابية) تجاهها وهذا يتطلب محو قيم واتجاهات قديمة قبل تثبيت الاتجاهات الجديدة وفي هذه الحالة لا تكفي المعرفة وحدها ولكن يجب أن تكون مشاركة المستهدفين كبيرة في العملية التدريبية حتى يمكنهم أن يتبنوا الاحتياجات الجديدة.

كما يقوم التدريب الإستراتيجي بدور كبير لمعالجة الكثير من جوانب الضعف والقصور منها:

- تدريب الأفراد بهدف رفع إنتاجيتهم.
- تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.
- إيجاد علاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها.
- تخطيط القوى العاملة وتنميتها.
- تحسين بيئة العمل في المنظمة.